

3.1 ORGANIZACIÓN

Naturaleza de la Organización

Las empresas se han dado cuenta que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos, que forman parte de todo grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer”, es decir los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas se deberán implementar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones; en este capítulo se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

A continuación se presentan algunas definiciones de **Organización**:

Agustín Reyes Ponce: Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco: Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones. Autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Robert Beckles, Ronald Camiichael y Bernard Sarchet: Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Isaac Guzmán Valdivia: Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue

Joseph L. Massie. La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Koontz y O'Donnell Parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura donde se señalan los roles que los empleados han de desempeñar en una empresa”, Este definición establece que hay que determinar los papeles que desempeñaran los empleados de una organización.

James Stoner proceso gerencial permanente, que establece un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

Diferentes autores coinciden en que una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación, y sistemas de pertenencia coordinados, esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general, con un conjunto de objetivos.

Scott establece tres definiciones de organizaciones bajo diferentes perspectivas:

- ✓ la organización como un sistema racional,
- ✓ como un sistema natural, y
- ✓ como un sistema abierto

Según la primera las organizaciones son colectividades orientadas al logro de metas específicas. La segunda menciona que las organizaciones son colectividades en busca de supervivencia, y la tercera se refiere a las organizaciones como coaliciones de grupos de interés altamente influenciados por su entorno.

El nivel de análisis esta determinado por la naturaleza de variables dependientes, esto es si el fenómeno a ser explicado es:

- 1) el comportamiento o atributos de participantes individuales en las organizaciones
- 2) el funcionamiento o características de algunos aspectos de la estructura organizacional o
- 3) las características o acciones de la organización vista como una entidad colectiva

La Organización Como Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos (subsistemas), interrelacionados de manera dinámica y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos; desarrollan una actividad o función (la actividad, acción o proceso del sistema), para lograr uno o más objetivos o propósito (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema).

El aspecto de totalidad e integridad es el fundamento del sistema. Cuando se menciona naturaleza sistémica, se refiere al funcionamiento global, total e integrado en el que el todo es mayor o diferente que la suma de sus partes. Para su funcionamiento se requiere:

- ✓ Entradas o insumos
- ✓ Operación o procesamiento
- ✓ Salidas o resultados
- ✓ Retroacción o retroalimentación, que puede ser positiva o negativa, lo cual permite al sistema alcanzar el equilibrio y la estabilidad en el funcionamiento

Las tres razones que explican la existencia de las organizaciones son:

Sociales: las personas requieren relacionarse con otras para vivir, y tratan de conseguir satisfacciones sociales a sus necesidades, que sólo las organizaciones pueden brindarles;

Materiales: aumento de habilidades, reducción de tiempos para lograr objetivos y desarrollar tareas y; Acumulación de conocimiento, aprovechando las experiencias y la vivencia de sus integrantes,

Efecto sinérgico: las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros

La organización no es una unidad inmodificable, es un organismo social, vivo, sujeto a cambios. Se denominan organizaciones formales a las que tienen normas y reglamentos escritos ya estructurados de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes; intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia.

Existen organizaciones diseñadas especialmente Para obtener utilidades que les permiten seguir funcionando con los excedentes de las operaciones financieras y reinversiones; cualquier definición de empresa debe considerar el ánimo de lucro, y se puede definir a la empresa como todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos, financieros, tecnológicos, y materiales, para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción o comercialización de bienes o servicios. También existen organizaciones sin fines de lucro, que están muy bien diferenciadas de las empresas.

Elementos de la Organización

La organización tiene cuatro elementos que le dan su importancia, que son:

- **Estructura.-** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquía y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

- *Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:* Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- *Jerarquía:* La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- *Simplificación de funciones:* Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor forma

Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- | Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- | Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- | Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- | Evita la lentitud e ineficacia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- | Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Principios de la Organización

- *Del objetivo:* Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. Al organizar es

necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

- *Especialización:* Este principio fue establecido por Adam Smith hace años afirma que el trabajo de una persona debe delimitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras mas específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- *Jerarquía:* Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- *Paridad de autoridad y responsabilidad:* A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.
- *Unidad de mando:* Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- *Difusión:* Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- *Amplitud o tramo de control:* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Al igual que Henri Farol y Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
- *De la coordinación:* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con

eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

- *Continuidad:* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

Arturo Albrandr Piñera menciona los siguientes principios de organización

Principio de la especialización.

Por medio de la división del trabajo se logra una mayor especialización, con lo cual se obtienen conocimientos, destrezas y habilidades para que las personas puedan desempeñar mejor cada función asignada.

De esta manera se obtiene una mayor eficiencia en el trabajo, ya que se permite limitar el campo de acción, de tal forma que se puede realizar una función de una mejor manera.

Principio de unidad de mando

Determina la necesidad de que cada uno de los subordinados no reciba ordenes sobre una función específica de dos personas distintas; de esta manera se pueden establecer los objetivos de una forma clara, así como las acciones para la consecución de los mismos.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.

Se debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.

Aquí podemos observar que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, mientras que la responsabilidad va de abajo hacia arriba. La relación que existe entre la autoridad y la responsabilidad debe ser tomada en cuenta, ya que una responsabilidad sin autoridad puede traer consecuencias graves en la realización de esta.

Principio del equilibrio de dirección-control.

Para una eficiente organización se debe delegar, y al hacerlo se deben establecer adecuados controles que permitan lograr el principio de unidad de mando, de tal forma que con ello se pueda saber la manera de actuar de quien se le ha delegado, así como el poder corregir sus errores.

Por lo anterior la organización implica como lo señala George Terry las actividades principales de:

1. Determinar las actividades que se requieren para lograr las metas.
2. Agrupación de las actividades por departamentos.
3. Asignar a un administrador o gerente ese grupo de actividades.
4. Delegar la autoridad necesaria para poder realizar las actividades.
5. Disponer las actividades en una estructura horizontal y vertical.

James Stoner señala que para obtener una organización, se requiere la disposición de las tareas, autoridad y responsabilidad de una manera tanto horizontal como vertical, para lo cual se utiliza el organigrama, el cual es la representación gráfica de la estructura de una organización, donde se muestran las funciones, departamentos y puestos de la empresa, así como sus relaciones.

3.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN. INTRODUCCIÓN

La empresa ha sido a lo largo de la historia un motor de cambio económico además de social. Y ésta ha evolucionado de forma gradual con algunos brincos muy significativos especialmente en el siglo XX donde la industrialización, la automatización y los cambios vertiginosos fueron el común denominador en el siglo. Por tal motivo la empresa tiene que formar una estructura en donde cada persona e individuo de la organización tenga responsabilidades en equipo y personal.

Así cuando ya se tiene claridad sobre los Objetivos y Metas, es preciso analizar las características que presenta la estructura de la Organización, para saber si responde a las necesidades que plantea la nueva estrategia. A menudo la estrategia pretende poner a la Organización en la primera línea de la modernidad, aumentando su capacidad competitiva, los conocimientos, las características de los empleados, haciendo más fáciles los procesos. Y las estructuras, excesivamente jerarquizadas, con bajos niveles de dinamismo, que propician un mal clima organizacional, no permiten la delegación de decisiones, y no incentivan la actualización de competencias así como dificultan los Factores Claves de Éxito.

No basta con que todas las personas estén comprometidas y que los Objetivos y Metas sean conocidos por todos. Es preciso que la Organización permita el desarrollo de nuevas capacidades. Y la estructura será determinante.

No existe una receta sobre Estructura Organizacional. Cada Organización requiere de una Estructura específica y propia que responda a sus necesidades. El requisito básico es que la Estructura sea definida después de la Estrategia, los Objetivos y las Metas. La Estructura Organizacional debe adaptarse a las consideraciones estratégicas y no a la inversa.

Sin embargo, es recomendable seguir estrategias que sean viables e impliquen menos modificaciones a la estructura, y desde este punto de vista la Estructura también es un determinante para la elección de Estrategias. La clave está en determinar con claridad qué tipos de cambios estructurales son necesarios para implementar la nueva Estrategia y encontrar la mejor manera para realizarlos en la Organización.

Con todo, existen diversos autores que han intentado construir tipologías de la Estructura Organizacional que cumplen con el propósito de entregar Modelos a los Directivos y Estrategas. Y aún cuando la Estructura debe ser modelada de manera específica a la Organización, estas tipologías pueden entregar una buena guía de orientación.

¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

- Grupo de personas que deben coordinar sus actividades para lograr los objetivos organizacionales
- La coordinación requiere
 - fuerte comunicación
 - clara comprensión de las interrelaciones e inter dependencias entre las persona
- En su diseño influyen
 - intensidad de cambio
 - complejidad
 - disponibilidad de recursos
 - características del mercado
 - decisiones a tomar

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

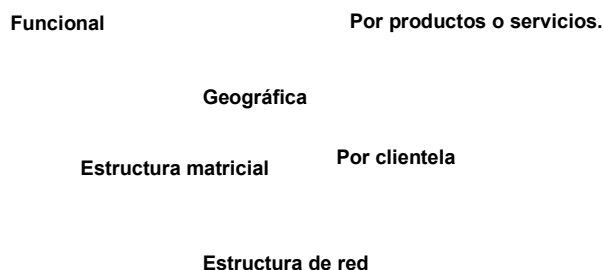
La *estructura organizacional* se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Existen diversas estructuras que se pueden aplicar a una empresa, estas se diferencian por su funcionalidad, el medio ambiente y por otros factores que se deben de considerar al tomar la decisión de escoger la estructura a implementar.

DEPARTAMENTALIZACIÓN:

Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización de departamentos. La departamentalización es una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad.

El diseño departamental presenta una variedad de tipos. Los principales tipos son:



1. DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL.

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican **a una actividad o a varias relacionadas**, que se llaman funciones.

Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de *todos* los productos manufacturados por la empresa.

El contexto de la estructura funcional es el siguiente:

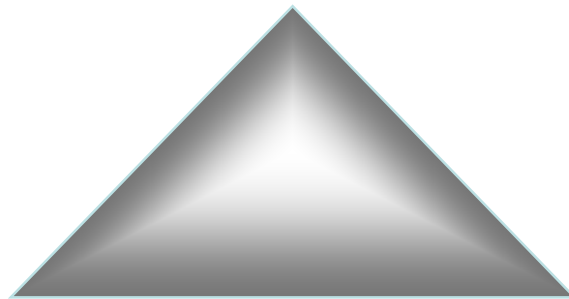
- ❑ Funciona en un medio ambiente de **baja incertidumbre y estable**.
- ❑ La tecnología que utiliza es **rutinaria y de baja interdependencia**, es decir, la tecnología utilizada en un departamento, no necesariamente, es utilizada en otro departamento.
- ❑ La interrelación entre departamentos en este tipo de estructuras es muy baja.
- ❑ El tamaño de las empresas que utilizan este esquema es pequeño y llega en todo caso a ser mediano
- ❑ Las metas que se pueden lograr con este tipo de estructura es la **eficiencia interna** y la **calidad técnica**; derivado esto, de la división entre departamentos.

Fuerzas:

- ❑ Se favorece el desarrollo de habilidades especializadas
- ❑ Lleva a la organización al logro de las metas funcionales.
- ❑ Funciona mejor en organizaciones pequeñas o medianas que pocos productos

Debilidades:

- ❑ Esta estructura genera una respuesta lenta a los cambios ambientales.
- ❑ La jerarquía se sobrecarga de trabajo (dada la concentración de las decisiones en la alta administración que es el único que tiene una visión holística de la organización).
- ❑ Pobre coordinación horizontal entre departamentos.
- ❑ La innovación es difícil que se dé, dada la pobre coordinación entre departamentos.

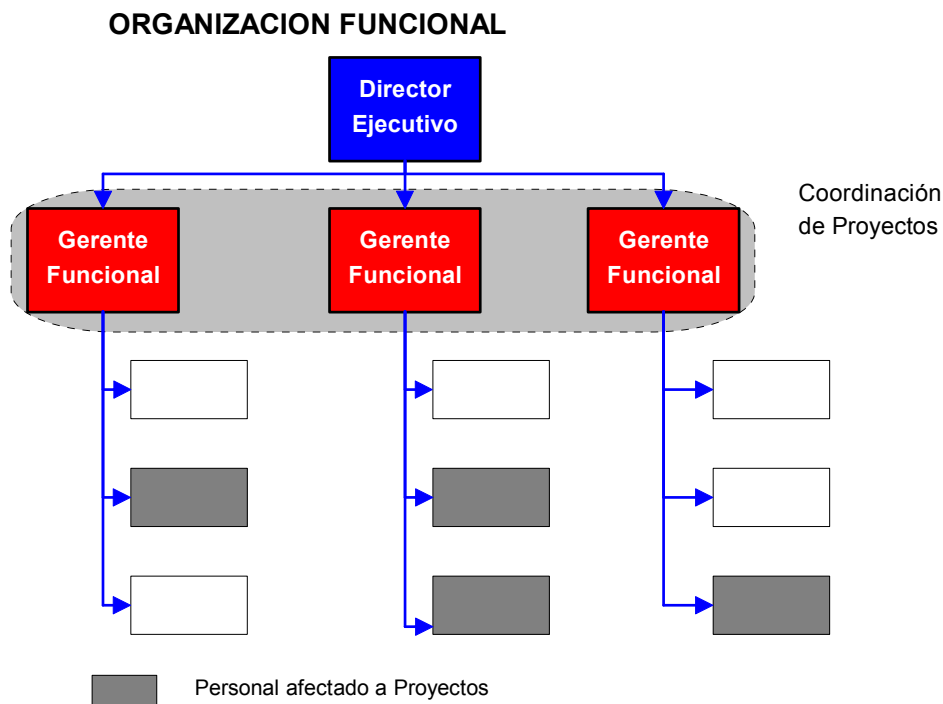


VENTAS

FINANZAS

PRODUCCIÓN

R.H.



2. DEPARTAMENTALIZACIÓN PRODUCTO/SERVICIO/MERCADO

La **organización por producto/mercado o unidades de negocio estratégicas**, con frecuencia llamada organización por *división*, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

El contexto de la estructura divisional es el siguiente:

- ❑ Este tipo de estructura funciona en un medio ambiente externo de moderada a alta incertidumbre.
- ❑ El tipo de tecnología que se utiliza en este tipo de organización es no rutinaria, y por lo tanto de alta interdependencia entre departamentos.
- ❑ El tamaño típico en este tipo de estructuras es organizaciones grandes.
- ❑ Sus metas son eficacia externa, adaptación al mercado y satisfacción al cliente.

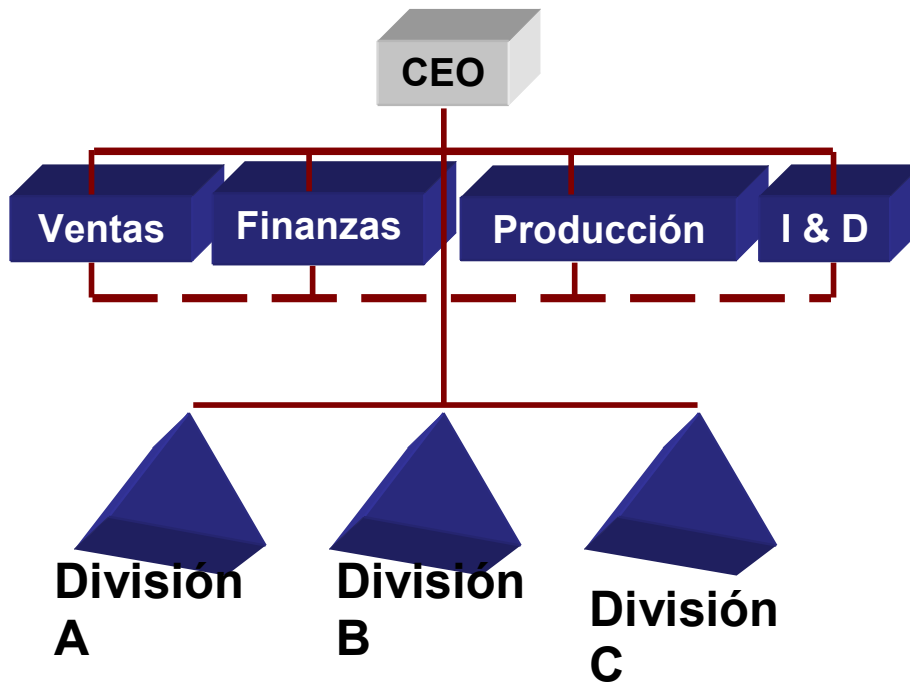
Fuerzas:

- ❑ Estructura sumamente adaptable a cambios en ambientes inestables.
- ❑ Lleva a la satisfacción del cliente ya que la responsabilidad sobre el producto y los puntos de contacto con el mercado son muy claros
- ❑ Implica una alta coordinación a través de las funciones.
- ❑ Permite a los departamentos adaptarse a las diferencias entre regiones, productos y clientes.

- ❑ Descentraliza la toma de decisiones

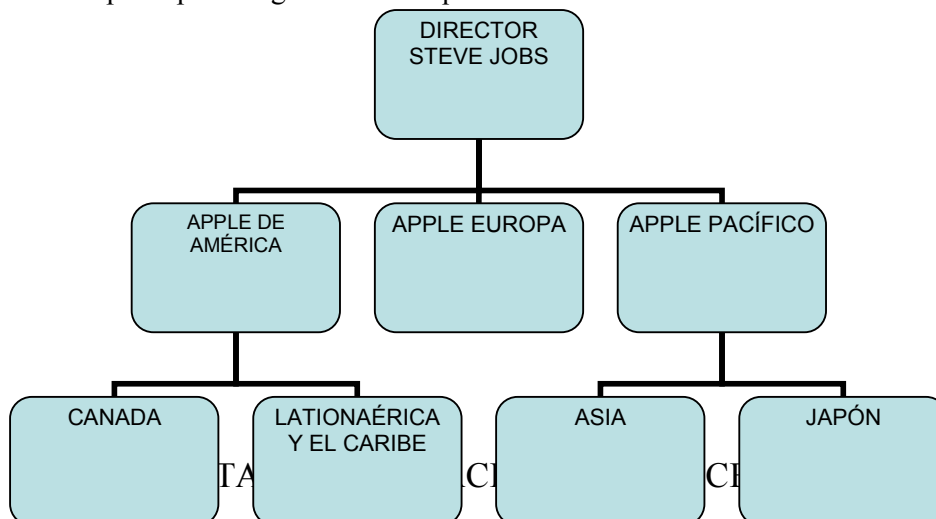
Debilidades:

- ❑ Lleva a una pobre coordinación a través de las líneas de productos (en algunas ocasiones, se genera la competencia interna).
- ❑ Elimina la especialización técnica.
- ❑ Hace difícil la integración y estandarización a través de las líneas de productos, zonas geográficas y/o mercados



3. DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA

- Se usa cuando los usuarios o clientes de la organización son por regiones o países que pueden tener diferentes gustos y necesidades.
- Las principales organizaciones que utilizan estas estructuras son las trasnacionales.



Su agrupación es en fases del proceso, producto u operación. Se tiene énfasis en ña tecnología y en la inversión.

Las ventajas de esta departamentalización son una mejor distribución física así como la disposición de los recursos y de una tecnología estable.

Las desventajas son la poca flexibilidad y adaptación a los cambios.

5. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTO.

Se agrupan por salidas o resultados respecto del proyecto. Se tiene un énfasis en el proyecto. Existe una flexibilidad organizacional para ajustarse a cada proyecto.

Las ventajas son que tienen mucha concentración de recurso, con plazos definidos, orientado hacia resultados concretos y en especial complejos.

Las desventajas son la discontinuidad e imprevisibilidad respecto a la permanencia de las personas y de los recursos y ello provoca angustia en el personal.

6. DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL.

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.

Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por l gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

El contexto de la estructura matricial es el siguiente:

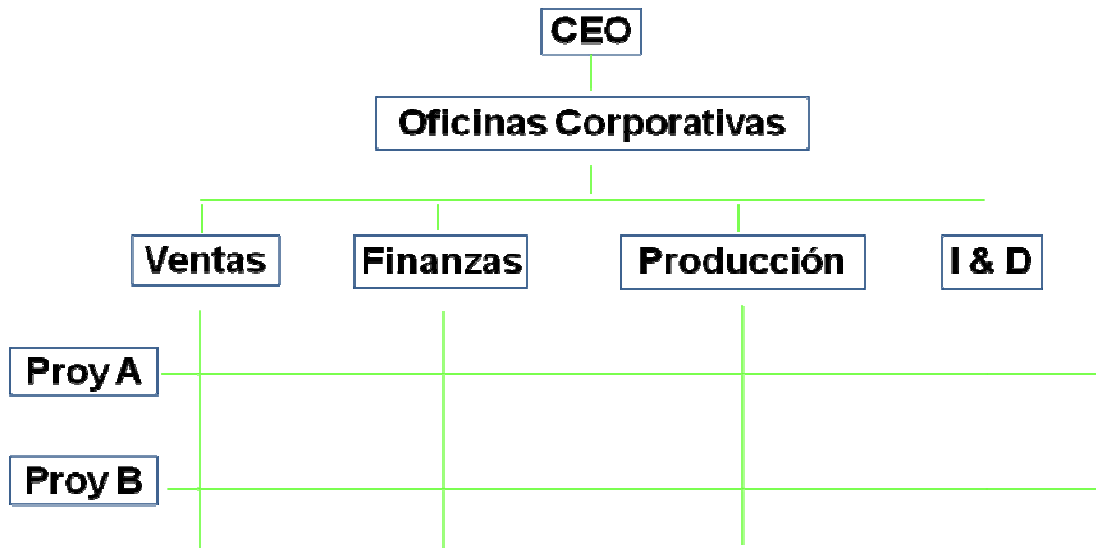
- ❑ La estructura matricial funciona siempre en un ambiente de alta incertidumbre, es una estructura que funciona también de manera excelente en un medio ambiente estable.
- ❑ El tamaño típico de las organizaciones que se estructuran de esta manera es moderado, y por lo general son empresas que generan pocas líneas de productos (la mayoría de las veces, relacionados entre sí)
- ❑ Las metas de estas organizaciones se pueden generar de manera dual, es decir, el logro de innovación en el producto y la especialización técnica.

Fuerzas:

- ❑ Coordina de manera extraordinaria la necesidad de adaptación al medio ambiente dados los cambios en la demanda.
- ❑ Sumamente flexible
- ❑ Logra adaptarse a los cambios en un medio ambiente inestable, dado que la toma de decisiones se puede intercambiar.
- ❑ Provee la oportunidad de desarrollar habilidades tanto funcionales como de generación de proyectos o productos.

Debilidades:

- ❑ En este tipo de organizaciones, se pierde demasiado tiempo en juntas, dado que se tiene que conjuntar tanto las metas funcionales como las del proyecto.
- ❑ La autoridad es dual, lo cual trae como consecuencia, que los empleados en algunos casos se sientan entre la espada y la pared.
- ❑ Este tipo de estructura requiere que se tomen decisiones en consenso (entre las diferentes funciones que trabajan para un mismo proyecto o producto) y por lo tanto, retrasa la toma de decisiones.



7. ORGANIZACIÓN EN RED.

La estructura de red dinámica, es una estructura organizacional que es adecuada para trabajar en un medio ambiente de alta incertidumbre y de alta movilidad.

Generalmente, el tamaño no es un determinante para que una organización se estructure de esta manera, se dan casos de organizaciones micro, que forman parte de una red dinámica exitosa.

Lo importante para conformar una estructura de este tipo es el que las organizaciones que van a tomar parte de ella, sean organizaciones especializadas en alguna parte del proceso total (del producto o servicio que se va a ofrecer) por lo tanto, es imperativo que cada una de las empresas socias, conozcan perfectamente, cual es su “core competence” para saber en que parte del proceso total van a estar inmersas, y por lo tanto, tener plena conciencia de quién será su proveedor y quién su cliente inmediato.

Ejemplo: DELL

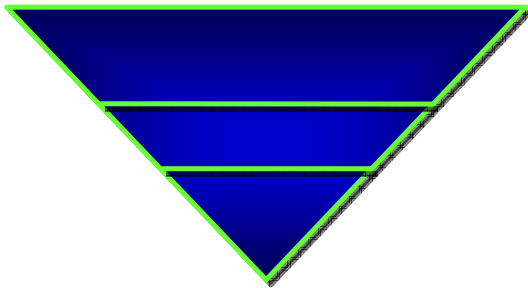
Los elementos a tomar en cuenta para el diseño de redes dinámicas son los siguientes:

- ❑ Relaciones de confianza entre cada uno de los miembros.
- ❑ Generar por lo tanto una relación a largo plazo.
- ❑ Contar con proveedores que conozcan perfectamente los requerimientos.
- ❑ Conocer al dedillo las ventajas competitivas de cada una de las empresas que componen la red.

Regirse por la ley de la oferta y la demanda (esto es, el que cada uno de los socios, tenga claro que tiene que ofrecer el mejor precio y la mejor calidad a sus socios en la red, dado que si no es así, se podrá prescindir de su producto, parte del proceso o servicio).

8. PIRÁMIDE INVERTIDA.

En la actualidad, la organización, tiene que invertir su estructura, es decir, ahora, dado el caos ambiental, tomando en cuenta, que el consumidor constantemente esta pidiendo innovación, cambio y mejor servicio en los productos y servicios que la organización ofrece, se debe de tener la opción de que la parte de la estructura que esta en **contacto con el cliente (operaciones, ventas, etc.) es quién debe de poder tomar decisiones**, para así lograr satisfacer de manera eficiente y efectiva a los requerimientos del cliente.



3.3 CONCEPTO DE LÍNEA STAFF

La organización es una actividad compleja que requiere tomar múltiples decisiones y en la que influyen distintos factores, como las características de la entidad (dimensión, actividad, distribución geográfica de centros de trabajo...), las relaciones de poder (poder en pocas manos, poder distribuido, etc.) o la cultura organizativa (valores, costumbres e ideas predominantes).



Fig. 1.1. Estructura organizativa de tres niveles jerárquicos.

La conjunción de estos factores da lugar a la **estructura organizativa formal**, que se puede definir como el conjunto de niveles jerárquicos, puestos, funciones, canales y medios de comunicación establecidos de forma oficial por quienes detentan el poder estratégico dentro de una empresa o entidad. Este poder corresponde a la alta dirección, encargada de establecer los grandes objetivos y líneas de actuación de la entidad (decisiones estratégicas).

Los supuestos de decisiones estratégicas son numerosos; algunos ejemplos pueden ser comercializar mediante una red propia o a través de intermediarios, fabricar en España o en otros países, adoptar un tipo de organización u otra, introducir o no determinado producto o servicio, etcétera.

Dentro de cualquier estructura organizativa se puede distinguir entre unidades de línea y unidades staff; ambos tipos están formados por departamentos o, en los supuestos más sencillos, por individuos que ocupan puestos de trabajo.



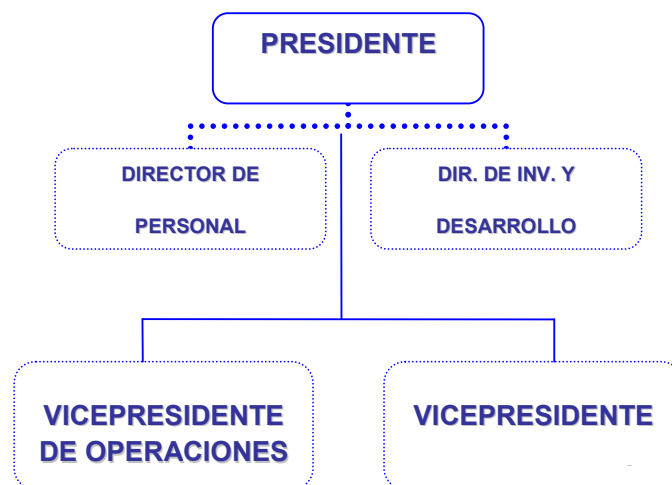
Fig. 1.2. *Síntesis de departamentos de línea de una entidad de crédito.*

Las unidades de **línea** son las que desarrollan la actividad típica de la entidad (la que constituye su objeto social); están integradas dentro de la organización y siguen el principio de unidad de mando, según el cual cada persona recibe órdenes de un solo jefe. Evidentemente, cada jefe manda y controla a varias personas. El número de individuos que puede coordinar, supervisar y controlar con eficacia un cargo directivo recibe el nombre de **amplitud gerencial o ángulo de dirección**.

El **staff** está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que les asesoran o apoyan y, en todo caso, realizan funciones especializadas que se sustraen a los departamentos de línea.

El staff se basa en el principio de especialización funcional y su actividad pura consiste en el asesoramiento; sin embargo, en la práctica no existen departamentos staff puros, pues, además de asesorar, se les encomiendan tareas especializadas que no realizan los departamentos de línea, ocupados en la actividad básica de la empresa (véase el Caso práctico 2).

En conclusión podemos decir que crear la organización formal de una empresa consiste en establecer los departamentos (línea o staff), determinar sus funciones, fijar canales y sistemas de comunicación, así como diseñar los organigramas que representen todo el conjunto. Veamos estas cuestiones con más detalle.



Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios

Consultoría y asesoría

Monitoreo

Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características De La Organización Línea-Staff

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Desarrollo De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1° Fase: no existe especialización de servicios.

2° Fase: especialización de servicios en la sección.

3° Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.

4° Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

Ventajas De La Organización Línea-Staff

-Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

-Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea- staff.

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.

El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.

El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.

El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presentan muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

Campo de aplicación de la organización Línea-Staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentación como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y

las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

Factores que determinan su amplitud.

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con el.

Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

Rapidez de cambio.

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

Técnicas de comunicación.

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

Contacto personal necesario.

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

Variación por nivel organizacional.

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

Otros factores.

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

3.4 CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN.

Estrechamente relacionado con el principio de tramo de control se encuentra el de centralización y descentralización. Este principio trata de dos aspectos dentro de la función de organización que tienden a crear estilos de pensamiento, actuación y referencia respecto al grado de ejercer la autoridad, ya sea en forma absoluta o delegándola en todos los niveles de la estructura organizacional.

La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en la cumbre de la organización. Es un indicativo del diseño organizacional de las empresas pequeñas, ya que facilita la dirección personal y permite percatarse de las emergencias con mayor rapidez.

El principio de descentralización se refiere a la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En todas las organizaciones existe alguna descentralización; por otra parte, no puede existir una descentralización absoluta, porque los administradores delegarían toda su autoridad, su puesto se eliminaría y, de nuevo, no habría organización.

La descentralización implica más que delegación, refleja una filosofía organizacional y de la administración. Además, requiere la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuáles mantener cerca de la más alta dirección, la creación de políticas específicas que guíen la toma de decisiones, la selección y capacitación adecuada del personal y controles adecuados.

Centralización y descentralización

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo, debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

a) El tamaño de la empresa. En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

c) La cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque;

a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.

b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad.

c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.

d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.

Desventajas de la descentralización

a) Falta de uniformidad en las decisiones.

b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.

c) Falta de jefes capacitados.

3.5 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.

Las organizaciones están formadas por personas, esta es la razón por la cual su integración es una función vital de la empresa. La **integración de personal** consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza, según Harold Koontz y Heinz Weihrich mediante *la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.*

La elección de los recursos humanos es esencial en la organización, ya que estos deben ser los más adecuados para lograr los propósitos de la empresa, y que al mismo tiempo, éstos se vean autorrealizados con la realización de su trabajo. Las etapas principales del proceso de integración de recursos humanos son:

- ☞ **Planeación de Recursos Humanos:** su objetivo primordial es realizar estudios de proyección sobre las necesidades de personal de la organización, así como analizar estructuras y puestos futuros a fin de determinar los programas de desarrollo y capacitación. Consiste en determinar el número de personas que se requieren, su tendencia de crecimiento, así como las habilidades tanto profesionales como técnicas a corto, mediano y largo plazos.
- ☞ **Reclutamiento:** Es allegarse candidatos idóneos para trabajar en la empresa. Involucra promover, contratar o transferir a una persona. Se llama reclutamiento al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Una de las tareas más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de personal más adecuadas para la organización. Estas fuentes pueden ser internas (la propia empresa) y externas (el mercado de trabajo).

- ☞ **Selección:** Significa escoger al mejor candidato disponible. Se ha definido como el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir al más apto. Se trata de analizar a los solicitantes a fin de decidir con objetividad quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto, así como sus posibilidades de desarrollo futuro. Los procedimientos de selección de personal, por lo general, comprenden los siguientes pasos: solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas psicológicas, investigación de antecedentes del candidato, entrevista con el posible jefe inmediato, examen médico y negociación final.

- ☞ **Contratación:** Es el momento en que se perfecciona el vínculo contractual. El último paso en el procedimiento de contratación es asegurarse de que el solicitante entiende en realidad lo que se espera que haga. Las empresas requieren hacer contratos de trabajo por escrito donde se determine de qué tipo de contrato se trata. La Ley Federal del Trabajo reconoce dos formas: la primera es de tipo indeterminado para trabajos fijos; la segunda son los contratos por tiempo determinado. Los contratos también pueden clasificarse en colectivos e individuales, siendo los colectivos los que se firman con un sindicato, el cual es el titular de la relación de trabajo. El empleador debe darle informes verdaderos al empleado no sólo del salario y de los beneficios ofrecidos, sino también de todas las tareas que se pide que haga y de las dificultades y desventajas posibles del trabajo, esto incluye horas de trabajo, salario, descripción del trabajo, periodo de prueba, horas extra, etc.

- ☞ **Inducción:** La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal. Cuando una persona se integra a una organización, requiere una inducción a la misma, es decir, un acoplamiento a las prácticas, cultura, servicios, estructuras administrativas,

etc. La inducción se realiza en tres ámbitos: a la *organización* para dar a conocer al personal nuevo qué es, su misión, su historia, la naturaleza de su actividad, instalaciones; al *equipo de trabajo*, es decir, la presentación a los colaboradores más cercanos, y al *puesto*, para indicar al nuevo elementos las particularidades de su actividad.

- ☞ **Medición del desempeño:** Para detectar áreas de oportunidad o mejoramiento continuo del personal, para orientar su desarrollo y el mejoramiento del desempeño.

- ☞ **Capacitación y desarrollo:** Todo elemento de una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea. Dicho desarrollo puede ser de orden técnico y práctico. La capacitación y el desarrollo son factores de impulso para lograr consolidar a las empresas en los sectores donde actúan, ya que potencializan el aprendizaje y proporcionan medios para su aplicación.

- ☞ **Mantenimiento del factor humano:** La capacitación y el desarrollo forman parte del mantenimiento de la fuerza de trabajo, la que siempre debe estar actualizada con las técnicas propias de cada función realizadas con base en el análisis de tareas, operaciones, elementos, componentes y movimientos y su evaluación constante con el fin de que siempre esté en los niveles óptimos de desempeño.

3.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La ARH es un área interdisciplinaria: abarca conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, etc.

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; a la vez que, la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera:

- ◆ CREAR, MANTENER Y DESARROLLAR UN EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS, CON HABILIDAD Y MOTIVACIÓN PARA REALIZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- ◆ CREAR, MANTENER Y DESARROLLAR CONDICIONES ORGANIZACIONALES DE APLICACIÓN, DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PLENA DE RECURSOS HUMANOS Y ALCANCE DE OBJETIVOS INDIVIDUALES.
- ◆ ALCANZAR EFICIENCIA Y EFICACIA CON LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES.

Ya definidos los objetivos, se identifican seis propósitos esenciales:

1. Definir qué personal es el que requiere la organización.
2. Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
3. Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
4. Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.
5. Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
6. Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

Políticas de la Administración de Recursos Humanos.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas, son guías de acción. Las políticas facilitan la respuesta a las preguntas o a los problemas que los trabajadores se enfrentan con cierta frecuencia.

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos, cuando son bien diseñados y desarrollados, facilitan o perfeccionan las técnicas de administración de personal, permite una adecuada administración de salarios y beneficios, promueve las relaciones humanas de buena calidad, logra una permanencia del personal calificado, sintiéndose seguros y con oportunidades dentro de la organización.

La organización desarrolla sus políticas de recursos humanos de acuerdo a la filosofía, misión y necesidades.

POLÍTICAS DE ALIMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo recoger (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para enfocar el mercado de recursos humanos) los recursos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de personal y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta la variedad de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización.

POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de tareas y atribuciones de los diferentes puestos.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de personal, considerando la posición inicial las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación del personal mediante la evaluación del desempeño.

POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a estas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de prestaciones más adecuados a las necesidades existentes de los diversos puestos, considerando la posición de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- c) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las funciones del personal.

POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

- a) Criterios de desarrollo del personal a mediano y largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano.
- b) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales mediante el cambio de comportamiento del personal.

POLÍTICAS DE CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Conjunto de procedimientos cuyo objetivo es atraer a los candidatos idóneos que sean capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La empresa, a través de un sistema de comunicación, da a conocer y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento inicia a partir de las necesidades de personal -presentes o futuras- que tiene la organización, de aquí la importancia de planear los recursos humanos mediante proyección de necesidades, así como analizar estructuras y puestos futuros, a fin de determinar los programas de desarrollo y capacitación. En este proceso de planeación se debe considerar la cantidad de personal requerido, el perfil de personal que se necesita y, sobre todo, conocer las tendencias de crecimiento o reducción del mismo.



Fuentes de Reclutamiento

Lo más importante para definir qué fuentes utilizar durante el reclutamiento y no abarcar todo el mercado de recursos humanos, es que la organización identifique las fuentes localizadas en el mercado que le interesen de manera especial y, en ellas, concentrar la tarea de reclutamiento.

Una de las etapas básicas del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que permitirán hacerse de candidatos probables a cubrir los requisitos pre-establecidos por la organización. Llevando a cabo estas actividades, la ARH logrará elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento ya que se incrementa la proporción de candidatos/candidatos preescogidos para la selección, como la de candidatos/empleados admitidos. Además, disminuye el tiempo y costo operacional de reclutamiento.

a) Fuentes Primarias: Existe un contacto directo empresa-mercado.

Mercado

- ◆ Escuelas y universidades
- ◆ La propia empresa: archivo de candidatos o mismos empleados.
- ◆ Otras fuentes: anuncios en periódicos y revistas, volanteo, etc.

b) Fuentes Secundarias: El contacto empresa-mercado es indirecto, ya que se puede realizar a través de Agencias de reclutamiento, Grupos de intercambio de Bolsa de trabajo, Sindicatos, etc.

Medios de Reclutamiento.

Reclutamiento interno. Ocurre cuando, habiendo una vacante en determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados. En este tipo de reclutamiento, es importante conocer previamente los datos e información relacionados con el candidato como:

- Los resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización.
- La evaluación de su desempeño.
- Los resultados de los programas de entrenamiento y capacitación en los que participó.
- Examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando.
- Verificación de las condiciones de promoción del candidato y de sustitución.

<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
1. Es más económico para la empresa, ya que evita gastos en anuncios o los honorarios de empresas dedicadas al reclutamiento, los costos de admisión y de integración del nuevo empleado.	1. Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos.
2. Es más rápido y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.	2. Puede generar un conflicto de intereses.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, pues el candidato ya es conocido, no necesita, en la mayoría de las veces, de un periodo experimental, de inducción e integración.	3. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. Sólo puede hacerse a medida que el candidato interno a una sustitución esté efectivamente en condiciones de igualarse al antiguo ocupante del cargo.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que éstos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización.	
5. Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de capacitación.	

6. Cuando es bien implantado, desarrolla un sano espíritu de competencia.	
---	--

Reclutamiento externo. Una vez que se ha determinado la vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas a la misma. El reclutamiento externo recae sobre candidatos potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones. Puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consulta de archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Anuncios en periódicos, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- a) determinación de las necesidades de personal.
- b) Localización de las fuentes de trabajo.
- c) Épocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible.
- d) Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes.
- e) Tabulador de sueldos y salarios.

<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
1. El input de recursos humanos ocasiona siempre una generación de ideas nuevas, de diferentes enfoques de los problemas internos de una organización.	1. Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.	2. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, etc.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y en desarrollo de personal realizados por otras empresas.	3. Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos son desconocidos.
	4. Cuando monopoliza los cargos y oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve barreras fuera de su control.
	5. Generalmente afecta la política de sueldos y salarios de la empresa,

	principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.
--	---

En cualquier organización, no importa el tamaño, el estilo de administración o la forma de reclutar, la forma del reclutador sobresale como un elemento fundamental del sistema. Si su desempeño es muy pasivo, puede perjudicar a su empresa y no conseguir los candidatos para satisfacer las necesidades básicas y prioritarias de ella. Básicamente, un buen reclutador debe poseer determinados requisitos:

Capacidad de aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a sus trabajadores.

Capacidad para asimilar rápidamente el lenguaje de la organización, su política y necesidades.

Capacidad para percibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, los niveles de habilidad, los antecedentes profesionales y escolares y, comparar el volumen de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos exigidos para el cargo.

Capacidad para trabajar en una situación relativamente confusa con muchos requerimientos de empleados a reemplazar y con muchos candidatos para atender.

Competencia interpersonal, o sea sensibilidad frente a las personas y capacidad para mantener *rappor*t entre ellas.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Es la tarea de escoger a la persona adecuada para el puesto requerido, a través de un análisis de los solicitantes a fin de decidir con objetividad quiénes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto, así como sus posibilidades de desarrollo futuro. La elección debe hacerse con base en el perfil del candidato deseado y los requisitos o exigencias del puesto.

Técnicas de Selección.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR. Es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato con el empleo. Si se lleva a cabo con habilidad y tacto, la entrevista personal constituye un elemento importante de evaluación. En la entrevista se determinan los datos más relevantes del candidato, su interés en el empleo y expectativas hacia la organización. A continuación se indican los principios más importantes a considerar en el proceso de una entrevista:

- 1) **Preparación de la entrevista.-** Básicamente se debe determinar los objetivos específicos de la entrevista, así como la forma de alcanzar dichos objetivos. En esta actividad se debe obtener la mayor cantidad posible de información sobre la persona entrevistada.
- 2) **Ambiente.-** En este punto se considera el ambiente como espacio físico (oficina) y como mental, buena disposición de ánimo, confianza, etc. Aún antes de iniciarse la conversación, la entrevista sufre influencias: una sala de espera inadecuada, un largo tiempo de espera, son aspectos negativos que deben evitarse. La entrevista debe llevarse a cabo en una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable y sin mucho ruido, Debe ser de naturaleza particular (el entrevistador y el entrevistado). Toda entrevista tiene un propósito que debe determinarse anticipadamente. El estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato será de bastante utilidad en el curso de la entrevista.
- 3) **Desarrollo de la entrevista.-** Es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información deseada por los dos participantes. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación (check list), utilizando generalmente un formulario, que sigue el orden de la propuesta de empleo y donde están anotados los puntos por verificar, con los espacios en blanco para el registro de las anotaciones y de las observaciones. Ese registro se hace simple, fácil y rápido, porque exige un mínimo de anotaciones, que permiten al entrevistador total concentración sobre el sujeto, y mínima atención a la secuencia o plan de la propia entrevista.

La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea, cuando no hay un plan preestablecido. Este tipo de entrevista es criticada por su consistencia relativamente baja, ya que el entrevistador puede omitir muchos aspectos, que, si constaran en una lista de verificaciones, no quedarían de lado.

- 4) **Cierre.-** El entrevistador debe de hacer alguna señal clara para demostrar el fin de la entrevista; y el entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a su acción futura.
- 5) **Evaluación.-** A partir del momento en que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles están aún frescos en su memoria. Si no escribió dato alguno, entonces debe registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Si utilizó una hoja de evaluación, debe llenarla completamente. Cuando termine la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido rechazado o aceptado.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O DE CAPACIDAD. Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. En cuanto a la manera como son aplicados, esas pruebas pueden ser:

- a) orales (por medio de preguntas y respuestas verbales)
- b) escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas)
- c) de realización (por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño o maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza, por ejemplo).

En cuanto al área de conocimientos generales las pruebas pueden ser generales, cuando se trata de nociones de cultura general o específicas, cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo en referencia.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo. Este tipo de pruebas o tests pueden ser proyectados para medir selección para admisión, transferencia o promoción.

Pueden incluir medidas de inteligencia general, capacidad mental, de aprendizaje e intelectual, aptitudes mecánicas, destreza y coordinación, conocimiento, intereses ocupacionales, personalidad y temperamento. Los tests deben poseer por lo menos dos características básicas:

1. *Validez*, que es la capacidad de pronosticar correctamente la variable que debe medir.
2. *Precisión*, es la capacidad para presentar resultados semejantes en sus aplicaciones en el mismo individuo es decir, cuando el test presenta mayor o menor desvío alrededor del promedio de sus aplicaciones en una misma variable.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD. Tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos). Son genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y son llamados también psicodiagnósticos. Son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como son: el equilibrio emocional, los intereses, frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.

Evaluación y Control de los Resultados.

Todo sistema tiene uno o varios objetivos a alcanzar. El sistema, en este caso el de Selección, es eficiente en la medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, de esfuerzos y de tiempo. Uno de los problemas principales en la administración de un sistema, es exactamente el medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados. Cuando la proporción de los resultados de un sistema no es satisfactoria, se debe hacer intervenciones para corregir las fallas y ajustar su funcionamiento.

Algunas medidas de rendimiento del sistema de selección son:

- ❖ Costo de las operaciones.
- ❖ Costo de admisión.
- ❖ Costo de la fuente de reclutamiento.
- ❖ Total de admisiones.
- ❖ Beneficios y eficiencia de la fuente.
- ❖ Eficiencia del reclutador individual.
- ❖ Proporción aceptación-oferta de candidatos.
- ❖ Proporción oferta-entrevista.

La siguiente estructura de costos permite efectuar un análisis más detallado:

- Costos de personal, que incluye salarios, horas extras, etc.
- Costos de operación, que incluyen llamadas telefónicas, telegramas, honorarios de profesionales (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos, revistas, radio, gastos en exámenes médicos de admisión, etc.
- Costos adicionales como el equipo y mobiliario, instalaciones, etc.

Aunque aparentemente el costo operacional es elevado, los resultados de la selección traen una sensible economía a la empresa, al mismo tiempo que un incremento de la productividad, a través de:

- Adecuación del hombre al cargo y consecuentemente satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez del nuevo empleado para ajustarse e integrarse a sus funciones.
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos.
- Mayor estabilidad del personal y en consecuencia reducción de la rotación del mismo.
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- Mejores inversiones y esfuerzos de entrenamiento y capacitación.

Una vez que se define el candidato idóneo viene la etapa de contratación, en la que se formaliza el compromiso de parte de la persona y de la organización de

aceptar mutuamente las condiciones del convenio laboral. Realizada la contratación, el siguiente paso es la inducción, que tiene el propósito de informar lo necesario al nuevo trabajador y realizar todas las actividades requeridas para que logre una rápida y eficaz adaptación a la organización y al trabajo que va a desempeñar.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

La descripción de puesto es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace (relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto), cómo lo hace (de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones) y por qué lo hace (los objetivos del puesto).

El análisis de puesto es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con el puesto. Esencialmente estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el puesto.

Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la organización, se utiliza generalmente un esquema simplificado de especificaciones importantes para el universo de puestos que se pretende describir y analizar:

A. Requisitos Mentales

Este factor considera las exigencias del cargo en lo que se refiere a los requisitos mentales inherentes y adquiridos. Los adquiridos son las calificaciones que el cargo exige del ocupante como su preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional. Los inherentes son las aptitudes como inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico, verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.

B. Requisitos Físicos.

Considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del puesto.

C. Responsabilidad.

Además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados; con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza; con relación al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos; los contactos internos o externos, y las informaciones confidenciales.

D. Condiciones de Trabajo.

Se considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Los objetivos de la descripción y análisis de puesto son muchos y, básicamente, constituyen la base fundamental para cualquier programa de Recursos Humanos:

1. Como base para el Reclutamiento de personal, provee información para la elaboración de los anuncios, la demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc.
2. Para la Selección de Personal, determina el perfil del ocupante del puesto, a través del cual se aplicará el test adecuado.
3. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la organización.
4. Habilita al empleado para comprender mejor los deberes y las responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él.
5. Suministra datos importantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados.
6. Proporciona una base objetiva para determinar el valor del pago de cada puesto y para evaluar el desempeño del empleado.
7. La presencia de información relativa a los requisitos del puesto puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para puestos futuros.

A continuación se muestra un ejemplo de la Descripción y Análisis del Puesto de Secretaria.

<p>CUDEP Departamento de Administración de Recursos Humanos</p>
<p>Título: Secretaria tipo "B" Descripción sumaria: Redactar en español e inglés, programar reuniones, mantener archivos, confirmar citas, actualizar directorio telefónico, enviar correspondencia.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (circular), relaciones e impresiones, anotando su devolución y archivarlo. ▪ Taquigrafiar correspondencia. ▪ Devolver textos y asuntos básicos recibidos, para fines de correspondencia y recopilación de relaciones. ▪ Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesario o comunicando compromisos al superior. ▪ Prevenir oportunamente necesidades básicas como: material de escritorio, servicios generales, facilidades, requisitos, pedidos, atendiendo a su suministro, actuar en cargos menores que constituyen detalles de la tarea del superior, haciéndole sugerencias y ayudándole. ▪ Ejecutar otras tareas correlacionadas con las ya descritas, a criterio de su

superior.
<p>ANÁLISIS Y ESPECIFICACIONES</p> <p><i>Requisitos mentales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Instrucción:</i> Secretariado o equivalente, incluyendo taquigrafía. ▪ <i>Experiencia:</i> 6 a 12 meses –desarrollo de taquigrafía y familiarización con las normas y funciones del puesto. ▪ <i>Aptitudes:</i> Personalidad atrayente y cortés, carácter muy discreto y responsable, buena redacción, destreza manual, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y también de desenvoltura; coordinación mental y excelente raciocinio abstracto, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones. <p><i>Responsabilidad:</i></p> <p><i>Contactos:</i> exigente discreción acentuada en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo donde la frecuencia exigida de contactos es muy acentuada.</p> <p><i>Economía:</i> restringida; trabajo que exige conservación de datos, generalmente verificados.</p> <p><i>Condiciones de ambiente:</i> normales de escritorio; trabajo generalmente en salas colectivas.</p>
<p>SUPERVISIÓN RECIBIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas algo variadas en sus detalles y patrocinadas en su ausencia; solución de pequeños problemas; exige amplio margen de acción independiente e iniciativa propia del ocupante.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y, generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante diferentes enfoques y con diferentes denominaciones, tales como: “evaluación del desempeño”, “evaluación del mérito”, “evaluación de los empleados”, “informe de progreso”, “evaluación de la eficiencia funcional”, etc. En general, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc.

No es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa como objetivo básico.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo presente por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Cuando el programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, los principales beneficiados son: el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el jefe: tiene mejores condiciones para evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Propone medidas para mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

Beneficios para el subordinado: conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño, así como sus puntos débiles y fuertes. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuanto a mejorar su desempeño y las que el subordinado deberá tomar por iniciativa propia.

Beneficios para la empresa: tiene condiciones para evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de los empleados. Puede identificar a los empleados que requieren de capacitación en determinadas áreas, así como seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Consiste en conseguir que todos los trabajadores sean equitativamente compensados mediante un sistema de retribución que evalúe no sólo el esfuerzo sino las responsabilidades, condiciones del trabajo y aportación a los resultados.

Objetivos.

- 1.- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- 2.- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- 3.- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación.
- 4.- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- 5.- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la institución y su política de relaciones con los empleados.
- 6.- Facilitar el proceso de la nómina.

Política Salarial.

Es el conjunto de principios y directrices que se relacionan con la remuneración de sus empleados. Para que la administración de sueldos y salarios pueda alcanzar esos objetivos, es necesario establecer las directrices que orientarán el desarrollo y el mantenimiento del plan para asegurar su éxito.

Dichas directrices son:

- a) Normas bien definidas y adecuadas para describir y analizar los puestos de la organización.
- b) Levantamiento y análisis de la estructura de los puestos de la organización y determinación de sus deberes y responsabilidades.
- c) Aplicación de los factores de evaluación a los puestos analizados.
- d) Clasificación de los puestos en grupos salariales.
- e) Planeación y ejecución de investigaciones periódicas en el mercado para conocer los salarios y prestaciones beneficios concedidos.

Una política salarial bien elaborada debe contener:

- A. Previsión de reajustes de las clases salariales en función de las alteraciones del mercado para seguir cuidadosamente los índices de crecimiento de los salarios de la empresas concurrentes en el mercado. Esta previsión deberá considerar el factor tiempo y el factor salarial.
- B. Salarios de admisión para los diversos puestos.

C. Aumentos salariales: cualquier ajuste salarial dentro de la empresa debe ser considerado como:

- Ajustes colectivos (o por costo de vida): tratan de restablecer el valor real de los salarios por las alteraciones en la política económica del país
- Ajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se clasifican en ajustes **por promoción**: se entiende como el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, del puesto actual, al nivel funcional superior; **por encuadre**: la empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagados en la misma área y en el mismo ramo de actividades; **por mérito**: son concedidos a aquellos empleados que llenan todos los requisitos exigidos por el puesto, se recompensan por su desempeño superior al normal.

Prestaciones.

Las prestaciones son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Los orígenes y beneficios de las prestaciones se deben a que el empleado modifica su actitud en cuanto recibe este tipo de beneficios, en otras ocasiones por exigencias de los sindicatos o bien por una legislación de trabajo impuesta por el gobierno. Tener un programa de prestaciones permite que entre empresas se disputen los recursos humanos disponibles, ya sea para atraerlos o para mantenerlos, o bien como un medio lícito de hacer deducciones de sus obligaciones tributarias.

Generalmente las cosas de fácil oferta se hacen poco interesantes. Se da por hecho de que todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a sus empleados puede aparecer a los ojos de los empleados como algo legalmente obligatorio o como un servicio de calidad inferior. Dentro de este contexto, se piensa que todo plan de servicios y prestaciones deberá atender a los siguientes puntos:

- a) Ser ventajoso, a largo plazo, tanto para la empresa como para los empleados.
- b) Tener bases económico-financieras sólidas.
- c) Ser diseñado y costado entre la empresa y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero y, especialmente, administración de servicios.

Las prestaciones conforme a su contenido pueden ser:

1. ALIMENTACIÓN
 - Restaurantes
 - Subsidio a comidas ligeras o rápidas

- Distribución gratuita de productos básicos de la alimentación a los más necesitados.
 - Vales de despensa.
2. JUBILACIÓN Y PENSIONES
- Convenio con el Seguro Social para pago de beneficios .
 - Plan especial de jubilación o fondo de seguridad social.
 - Beneficios de prejubilación.
3. SALUD
- Asistencia médico-hospitalaria.
 - Asistencia odontológica completa.
 - Chequeos médicos.
 - Asistencia prenatal.
 - Plan de seguro de salud.
 - Reembolso de medicamentos, exámenes médicos y de laboratorio.
4. EDUCACIÓN
- Reembolso o financiamiento total o parcial de gastos de educación.
 - Planes de desarrollo para ejecutivos.
 - Becas sorteadas a los hijos de los funcionarios.
5. ACTIVIDADES RECREATIVAS
- Club social
 - Centros recreacionales
 - Excursiones programadas
 - Cursos y talleres

Las personas son atraídas y participan con la organización no solamente en función del cargo, del salario, de las oportunidades, del ambiente, sino en función de las prestaciones que podrán disfrutar. Sin los beneficios, el empleo sería muy diferente de lo que es. Las prestaciones tratan de traer ventajas tanto a la empresa como al empleado, sin embargo, esas ventajas no siempre pueden ser medidas o cuantificadas. Otro aspecto importante de los servicios prestaciones es su relativa efectividad cuando no son bien planeados y administrados, algunos se pueden aceptar con cierta retinencia por parte de los empleados, mientras que otros pueden dar oportunidades a críticas severas e inclusive a burlas.

VENTAJAS DE LAS PRESTACIONES	
PARA LA EMPRESA	PARA EL EMPLEADO
▪ Elevar la moral de los empleados.	▪ Ofrecer conveniencias no evaluables

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir la rotación y el ausentismo. ▪ Elevar la lealtad del empleado para con la empresa. ▪ Aumentar el bienestar del empleado. ▪ Facilitar el reclutamiento y la retención del personal. ▪ Aumentar la productividad y disminuir el costo del trabajo individual. ▪ Demostrar las direcciones y objetivos de la empresa con los trabajadores. ▪ Reducir disturbios o quejas. ▪ Promover relaciones públicas con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> en dinero. ▪ Ofrecer asistencia disponible para solucionar problemas personales. ▪ Aumentar la satisfacción en el trabajo. ▪ Contribuir en el desarrollo personal y el bienestar individual. ▪ Ofrecer los medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados. ▪ Reducir sentimientos de inseguridad. ▪ Ofrecer oportunidades adicionales para asegurar el status social. ▪ Ofrecer compensación extra. ▪ Mejorar las relaciones con la empresa y así reducir las causas de insatisfacción.
--	--

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Consiste en desarrollar en los trabajadores, sus habilidades y conocimientos académicos y técnicos para mejorar potencialidades y limitaciones.

La capacitación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. No consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos, por el contrario, consiste en un proceso constante.

Los responsables de las áreas, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:

- a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los puestos, o sea para diseñar el perfil de alto desempeño.
- b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
- c) Detectar las necesidades de capacitación.
- d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo. Aún cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.

La tarea del responsable del área de Capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:

- Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
- Procesar la información.
- Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
- Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo.
- Cualquier método para lograr buenos resultados, requiere *esfuerzo, dedicación y tiempo*. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.
- Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

La parte final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- 1.- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo los cambios deseados en el comportamiento y desarrollo de capacidades de los empleados.
- 2.- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

A nivel organizacional, la capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia organizacional. En este nivel, las áreas evaluadas pueden ser divididas en las siguientes categorías:

- Propósitos y objetivos:
 1. Obtención del cambio
 2. Desarrollo de habilidades.
 3. Diseminación de conocimientos.
 4. Creación de atmósfera organizacional.
 5. Influencia sobre las relaciones.
 6. Desarrollo individual.

- Prácticas, desempeño y métodos
 1. Desempeño del instructor, capacidad de conquistar la aceptación, comprensión y empleo de métodos; capacidad de desarrollar el programa.
 2. Desempeño del empleado antes y después de la capacitación.
 3. Validez del método: solidez de los procesos de instrucción.
 4. Velocidad del aprendizaje: progreso de los capacitados.
 5. Comportamiento de las personas con las cuales los entrenados entran en contacto.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Es obligación legal y moral de los administradores preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización, así como de la protección contra accidentes de todo el personal.

La higiene y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. La higiene y seguridad constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. Tiene un carácter eminentemente preventivo, evita que el trabajador se enferme o se ausente permanente o definitivamente del trabajo.

Los principales objetivos de la higiene del trabajo son:

- Eliminación de las causas de enfermedades profesionales.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades o de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

¿Cómo alcanzar estos objetivos?

- A) Por la educación de los operarios, jefes, gerentes, etc. que indiquen los peligros existentes y enseñen cómo evitarlos.
- B) Por el constante estado de alerta contra los riesgos existentes.
- C) Por el estudio y observación de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Los logros de un programa de seguridad irán en razón directa con la efectividad de la capacitación de todas las personas. El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico un aspecto: la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas. La formación en seguridad tiene dos fases:

- Cada persona debe aprender a comportarse y efectuar su trabajo de un modo seguro.
- Debe ser estimulada para poner en práctica sus conocimientos.

Los accidentes de trabajo se clasifican en:

- a) Accidentes sin incapacidad: después del accidente, el empleado continúa trabajando.
- b) Accidentes con incapacidad: son los que ocasionan:
- *Incapacidad temporal* es la pérdida total de la aptitud para el trabajo durante el día del accidente o durante un periodo menor de un año.
 - *Incapacidad permanente* es la pérdida total, con carácter permanente, de la capacidad de trabajo.

RELACIONES OBRERO-PATRONALES

Su principal objetivo es establecer buenas relaciones entre el obrero y el patrón, a través de la promoción de una mejor relación sindicato-organización. Lo anterior se ve influenciado por la actitud de los sindicatos y la legislación laboral; por un lado, la legislación laboral como fundamento jurídico de las relaciones de trabajo y, el desempeño de los sindicatos como factor de poder en este tipo de negociaciones.

Elementos que inciden en la problemática socio-laboral:

CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Inflación-devaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de la economía de la empresa. ▪ Deterioro de la economía del trabajador. ▪ Inseguridad personal y familiar. ▪ Baja moral y productividad. ▪ Presión a empresas y líderes para lograr mejoras económicas. ▪ Inestabilidad general. 	<ul style="list-style-type: none"> + Fortalecimiento de la supervisión. + Ampliación de canales de comunicación interna. + Incremento de programas deportivos y culturales. + Promoción de la integración familiar. + Detección de posibilidades de infiltración radical. + Implantación de programas de productividad.
Actividades políticas y electorales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activismo político de sindicatos tradicionales. ▪ Agitación político-sindical de sindicatos radicales. ▪ Descuido del líder a los problemas cotidianos. ▪ Necesidad de mayores ingresos sindicales para sufragar campañas. 	<ul style="list-style-type: none"> + Excluir toda referencia a aspectos políticos. + Estar alerta contra agitaciones radicales. + Fortalecer la supervisión y la comunicación interna.

Cambios en los cuadros de dirigencia sindical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo inmaduro. ▪ Incapacidad de resolver problemas. ▪ Incremento de expectativas de la base. ▪ Oportunidad para infiltración radical. ▪ Radicalización del sindicato tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> + Análisis permanente del entorno ideológico-político. + Fortalecer cuadros dirigentes. + Identificación y desarrollo de líderes representativos. +Fortalecimiento de la supervisión y de las comunicaciones internas.
---	--	---

En la legislación mexicana, la Constitución en su artículo 123 señala que: “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”

Algunos de los aspectos más relevantes de este artículo son:

- Derecho individual del trabajo.
- Fijación de jornadas máximas.
- Salario mínimo.
- Día de descanso semanal.
- Protección al trabajo de mujeres y menores.
- Medidas en materia de riesgos del trabajo.

Los sindicatos se crearon con la idea de “defensa” de los derechos de los obreros y, desde entonces, su objetivo fue la “lucha sindical”. Hoy día, los sindicatos debieran tomar en cuenta lo que el país requiere y transformarse en elementos de equilibrio y de armonía para conseguir la productividad y competitividad en las empresas.

Los sindicatos son organizaciones a las que la ley ha definido de manera muy particular sus derechos y obligaciones. Todos los sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sea de competencia federal, y en las juntas de Conciliación y Arbitraje los de competencia local.

DERECHOS

- a) Redactar sus estatutos y reglamentos.
- b) Administrar sus bienes.
- c) Elegir libremente a sus representantes.
- d) Organizar su administración y actividades.
- e) Formular sus programas de acción.
- f) Defender sus legítimos intereses.
- g) Formar federaciones o confederaciones

OBLIGACIONES

- a) Informar sobre la administración de sus fondos.
- c) Proporcionar informes a las autoridades del Trabajo.
- d) Comunicar a las autoridades los cambios en su directiva o en sus estatutos.
- e) Informar de las altas y bajas de sus afiliados.

De los aspectos de particular interés en las relaciones sindicales por el vínculo entre la empresa y los trabajadores son:

1. Negociación colectiva, especialmente las cláusulas de admisión y separación.

La negociación colectiva es el proceso mediante el cual los representantes de los trabajadores y de la dirección de la empresa formulan un convenio que regula los salarios y las condiciones del trabajo.

La cláusula de admisión existe cuando el empleador se compromete a contratar en la empresa sólo a trabajadores que sean miembros del sindicato, reservándose el derecho de escoger. Una modalidad suele ser que el sindicato le presenta al empleador una terna para que éste escoja a uno de los candidatos, o bien presentar sólo un candidato.

La cláusula de separación o exclusión puede tener dos modalidades: si el trabajador renuncia al sindicato, será separado de su empleo; o si es expulsado del sindicato también lo será de su puesto.

2. El reglamento interior de trabajo.

Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento. Las normas establecidas en las compañías pretenden proteger al trabajador, cuidar de su desempeño laboral y dar seguridad a las actividades del negocio. Estas disposiciones son relativas a:

- Horas de entrada y salida de trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante las jornadas.
- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- Días y lugares de pago.
- Normas para prevenir los riesgos del trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- Labores insalubres o peligrosas que no deben desempeñar menores y protección de las mujeres embarazadas.
- Permisos y licencias.
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

Tomando en cuenta la realidad laboral que vive nuestro país, instituciones como la COPARMEX, organismo empresarial que ha luchado por la renovación de los sindicatos, presenta una propuesta para eficientar la productividad :

- a) Orientar la capacitación hacia la productividad.
- b) Reducir días festivos.
- d) Revisar el sistema de permisos e incapacidades.
- e) Acreditar legalmente la personalidad jurídica de los sindicatos,
- f) Eliminar las cláusulas de admisión y de exclusión.
- g) Otorgar libertad de afiliación sindical y política.
- h) Sancionar reglas para la elección de dirigentes sindicales.

Lo anterior fue propuesto después de realizar un análisis sobre la realidad de los sindicatos en México, que puso en evidencia la necesidad de erradicar una serie de prácticas y vicios arraigados en la vida de un sindicato.

BIBLIOGRAFÍA

Robbins, Stepehn, 2004, "Comportamiento organizacional", Ed. Prentice Hall, Ed. de México, págs, 424-426, 446-447

Chiavenato Idalberto, 2007, "Introducción a la teoría general de la administración", ed. Mc Graw Hill.

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye16/03.htm>

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en
<http://www.atpae.org.mx/socios/Estructura%20Organizacional.htm>